

新希望乳业股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

一、概述

2019 年宏观经济环境复杂多变，内外部挑战迭起，面对原材料价格上涨、行业竞争加剧等外部环境，公司根据董事会所确定的发展战略和经营计划，在品牌建设、市场营销、技术创新、数字化转型、项目投资与并购、安全环保、募投项目建设等方面持续发力，系统性地全面提升公司竞争力，完成了年初的预定目标。

2019 年，公司实现销量 59.34 万吨，较上年同期增长 7.42%；实现营业收入 567,495.37 万元，较上年同期增长 14.14%；实现净利润 24,373.26 万元，较上年同期增长 0.41%，净利润增长幅度低于收入增长，主要原因：原料奶价格上涨导致成本增加；为了持续提升公司品牌影响力，2019 年增加了品牌和营销方面的投入。公司通过产品结构持续优化、管理效率提升等措施消化成本带来的影响，实现收入和利润同比增长。2019 年公司主要完成了以下方面的工作：

1、实现中小板上市，募投项目顺利推进

2019 年 1 月 25 日，公司 A 股成功发行并在中小板挂牌上市，成功进入资本市场，迈上新的发展阶段。四个募投项目中，白帝新厂搬迁项目实施完毕并于 2019 年 3 月全部投产；营销网络建设及品牌推广项目实施完毕；企业信息化建设项目已经使用募集资金 65%；研发中心项目实施方式从建设研发大楼变更为租赁新华西已建成的大楼，也已投入使用。总体来说，募投项目顺利推进，助力公司稳步发展。

2、多模式、多维度的品牌营销活动，提升品牌新高度

通过“新鲜盛典”行业鲜奶论坛，进一步巩固和提升新乳业在中国鲜奶领域的领先地位；通过“希望有你”公益活动、食育乐园消费者互动平台，体现了

企业的社会责任与爱心，提升了品牌在行业和市场中的影响力。通过新签约活润品牌代言人、“24 小时”与中国击剑队合作等大型品牌营销活动，成为了新生代粉丝聚集地，让粉丝感受到公司“新鲜、新潮、新科技”的品牌调性。通过各地全年四波十二浪的区域性营销活动，实现了与消费者的深度互动。

3、不断强化营销网络建设，优化产品结构，推动营销手段数字化

通过精准营销、市场精耕、渠道下沉，强化营销网络布局和建设，进一步覆盖三、四线市场；通过产品升级、产品创新，实现销售结构优化；营销数字化转型全面起航，打造乳业“鲜活 GO”会员价值管理平台；启动智慧冷链管理项目，通过物联网技术，实现更精确的货物匹配、全过程的冷链管理智能化。报告期内，业务规模实现两位数的增长，高于行业的平均增速，低温占比超过 60%，产品结构持续优化，有力推动“鲜战略”的落地和实现。

4、积极拥抱新零售

面对消费偏好、消费方式、技术变迁导致的零售业态变化，公司成立新零售创新部，积极对新零售业态进行探索和拓展，快速接轨新零售业态。报告期内先后与盒马鲜生、饿了么、淘鲜达等新零售业态开展深度合作，与拼多多达成深度合作关系以辐射更广阔的市场，与社交电商每日一淘共同开发新产品，拓展食享会、兴盛优选等社区拼团业务，并成为食享会 2019 战略合作伙伴；跨界与互联网蛋糕品牌、亲子社群等合作进行流量资源共享；探索线下奶茶业态，成功开张第一家新希望“黑小优的茶”零售店。

5、坚定推进数字化转型和科技驱动战略

财务共享、客户关系管理系统、新希望在线供销管理平台不断完善和提升，数字化转型从业务系统间的协同向数字营销、供应链效率、精益管理、供应链金融等领域扩展，为打造“非传统科技型乳企”不断夯实基础。

围绕生物科技、精准营养、现代乳品工艺技术等五大科研方向的研究，新乳业在生物发酵、酶工程、基因检测、优质乳工艺研究等方面都积累了自己的专有技术，黄金“24 小时”鲜奶、A2-β 酪蛋白鲜奶、“活润”功能发酵乳、睡眠牛奶、养眼牛奶、咖啡专供牛奶、鲜奶茶/咖啡等多项产品，都是用特有的技术

所生产的产品。全年共发表科学文献 29 篇，申请专利 39 项，其中发明专利 16 项、实用新型专利 21 项、外观设计专利 2 项；授权专利 53 项，其中发明专利 4 项、实用新型专利 46 项、外观设计专利 3 项。荣获国家级科技进步二等奖一项，省部级科技进步二等奖两项，以及其他政府和行业主管部门奖励多项。

6、稳步推进新项目规划、建设和对外投资并购项目

报告期内，完成了青岛琴牌二期智能化车间和四川冕宁牧场的规划立项工作，同时，甘肃永昌和宁夏海原牧场建设顺利推进。并购整合是公司的核心能力之一，报告期内，公司跟进多个潜在的并购项目，并完成现代牧业的投资和福州澳牛项目协议的签署。通过新牧场建设和投资现代牧业，适度布局上游奶源，保证自有奶源比例随着业务量增长维持在合理比例，满足公司发展的战略需求。同时，公司将持续关注各类标的项目，通过并购和投后整合，迅速扩大公司规模和盈利能力。

7、提升生产管理能力

报告期内，通过强化全程标准化管理，严格执行 QACP 体系，打造美丽产品，产品品质恒定性稳步提升，产品内控精准率同比提升 17%，市场投诉率同比下降 33%；通过行业对标挖掘潜力，全面推进精益管理，成本效率指标提升明显，劳动效率同比提升 7.8%，设备效率同比提升 10.8%。在联合工厂管理基础上，2019 年在华西乳业推进标杆工厂建设，固化日常管理，建立高效的精益运营体系。

8、坚守质量安全底线

公司在产品质量安全风险管控方面坚持“四个最严”标准，坚持“质量三让步”原则，通过不断完善质量安全管控体系并严格实施，强化全员质量安全意识，把确保产品质量安全作为一切工作的底线，为消费者提供安全、优质、营养的产品。

报告期内进行了 28 次内部食品安全“飞行检查”，每次检查的关键点达 1000 个，涵盖了奶源前端、生产过程、物流环节到市场终端全链条的风险关键点；总部检验中心对分子公司产品进行不定期的市场抽检达 575 批次，合格率均为

100%。2019年接受国家各级职能部门监督检查及体系检查43次，检查点达2269个，结果均为“符合”。公司全面推进实验室信息管理系统（LIMS），通过大数据分析，快速进行自动化食品安全评估，防控食品安全风险。

9、开展以“人力资源三支柱”为基础的人力资源管理转型，全面提升人力资源管理能力

公司坚持“以人中心”的人才发展理念，通过“外引内培”并举方式推动人才干部队伍建设。一方面，通过校企合作、大学生招聘精品见面会、行业知名平台互动合作，不断强化雇主品牌，引进外部优秀人才。另一方面，建成企业大学，坚持“企业文化传播平台”、“人才成长平台”、“战略实践平台”、“共创共享平台”四大战略定位，以人才发展全周期为指引，以人才规划为基础，全面推进新乳业人才培养工作。

依托企业大学，全面启动并推进人才盘点工作及新英学院领航者培养计划——CEO 熔炼计划，发掘高潜人才，帮助核心骨干不断成长，不断为公司培养输送高级管理人才、优秀专业人才。借助“新科技”实现人力资源数字化管理转型，将建立以“战略为导向，以人中心”的人力资源共享服务中心，建立轻前台、强中台、稳后台的人力共享信息服务系统，全面助力公司经营发展。

10、持续扩大文化传播并践行企业社会责任

公司坚持传承和践行新希望根植大地的企业文化，坚持以企业发展战略为核心思想，以企业文化品牌化建设为工作指引，与新形势、新格局、新要求相融合，努力保持文化建设与生产经营发展双轮驱动，努力实现公司和各方利益主体和谐发展。

报告期内，开展85场员工素质提升活动，打造学习型企业氛围，成功推选首批“成都工匠”2名，百佳职工1名，成都市五一劳动奖章1名；持续开展“最美的TA”标杆评选活动，累计线上线下开展活动73场，累计发布标杆案例宣传168人（团队）；多维度加强员工关怀，增强员工福利感知，开展自选福利提升计划，推广员工专属医疗保险，通过设立的“爱心基金”帮助困难员工。

报告期内，公司积极承担社会责任，全年帮扶贫困人口1511人，投入资金

892.20 万元。公司历时 8 年打造的“希望有你”公益平台，多次向贫困地区学校进行公益捐赠；通过产业扶贫、就业扶贫、技术扶贫和公益扶贫等方式助力脱贫攻坚。

二、董事会日常工作情况

1、股东大会召开及决议执行情况

2019 年，公司共召开两次股东大会，包括 2018 年年度股东大会及一次临时股东大会，在年度股东大会上通过了《关于 2018 年度报告及摘要》等 14 个议案，在临时股东大会上通过了《关于对外投资暨认购及购买股份并签署协议》的议案。

公司董事会严格按照股东大会的决议和授权，认真执行了股东会通过的各项决议。

2、董事会会议召开情况

2019 年，公司共召开六次董事会，董事会的召集、提案、出席、议事、表决、决议及会议记录均严格按照《公司法》、公司《章程》及《董事会议事规则》等相关规定要求规范运作。审议通过了关于修改公司章程、定期报告、募集资金使用、高级管理人员辞职及聘任财务总监、新投资牧场项目、投资暨认购及购买现代牧业股份、投资“福州澳牛”项目等事项，对公司生产经营及重大事项认真谨慎决策，维护了公司及全体股东的利益。

3、董事会专门委员会履行职责情况

2019 年，审计委员会召开三次会议、薪酬与考核委员会召开一次会议，根据董事会的专业分工，对相关议案进行了审议并提交董事会审议。

各专门委员会根据《公司章程》及相关工作制度，积极履行职责，勤勉尽责，充分发挥了专业职能和监督作用，促进了公司内部控制运行的有效性。

4、独立董事年度履职情况

报告期内，公司独立董事根据《中华人民共和国公司法》、《独立董事工作制度》的有关规定勤勉地履行职责，积极参加董事会会议，认真审议各项议案，参与公司重大事项的决策；对公司生产经营、财务管理、关联交易、重大担保、项

目投资等情况，与公司经营层充分沟通，依据自己的专业知识和能力对公司重大事项发表独立意见；在工作中保持充分的独立性，切实维护公司和中小股东的利益；对需要独立董事发表独立意见的重大事项均进行了认真的审核并出具了书面的独立意见，对公司的重大决策提供了宝贵的专业性建议和意见，提高了公司决策的科学性和客观性；对历次董事会会议审议的议案以及公司其它事项均未提出异议。

各位独立董事利用参加董事会的机会以及其他时间与公司经营层充分沟通，了解公司的生产经营情况，并对公司规范经营、防控风险提供了宝贵的意见。

三、2019 年度公司内部控制建设情况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所中小企业板上市公司规范运作指引》等法律法规和中国证监会等监管机构的要求，结合自身实际情况，完善与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应内部控制体系，规范治理架构和决策流程，以真实完整的信息披露、良好互动的投资者关系、严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，规范管理，切实保障全体股东与公司利益，维护全体股东对公司信息的知情权、重大事项决策的参与权、经营收益的分享权。

报告期内，公司董事、监事、高级管理人员及其他负责证券事务相关工作人员积极学习监管部门下发的各项规范性文件，参加监管机构、行业协会组织的培训学习，致力于持续提升公司规范化运作水平；认真落实公司治理的自查工作，未发现公司存在内部控制制度和执行的重大缺陷。

四、信息披露和投资者关系工作

报告期内，公司严格按照中国证监会《上市公司信息披露管理办法》、深交所《股票上市规则》、《中小企业板上市公司规范运作指引》等法律法规、规范性文件以及公司《信息披露管理制度》的要求真实、准确、完整、及时、公平地披露公司信息，反映经营和财务状况。

通过投资者电话、邮箱、投资者网上互动平台、现场调研、网上说明会等多种渠道加强与投资者的联系和沟通，及时解答投资者关心的公司经营、公司治理、发展战略等问题，积极维护公司的资本市场形象。

五、利润分配

在兼顾投资者的合理投资回报与公司的可持续发展能力的前提下，报告期内公司实施了以总股本 853,710,666 股为基数、每 10 股分配 0.6 元的利润分配方案。公司遵循在首次公开发行时所确定的股利分配政策，重视对投资者的合理回报。

六、2020 年工作展望

根据国家统计局数据显示，2019 年中国人均 GDP 突破 1 万美元，这意味着中国消费规模还将持续整体扩大，消费升级也将持续推进。宏观数据表明，在 GDP 增长的新常态下，乳制品保持了较好的增长势头，2019 年乳制品产量达 2719.4 万吨，同比增长 5.6%。当前中国人均乳品消费约为世界平均水平的三分之一，高端消费和基础消费市场都有巨大的增长空间，乳业发展的新黄金十年正在起航。对于能把握消费趋势、锐意创新，能为消费者提供优质的产品和服务体验的乳企，将会有更多的发展机遇。

2020 年年初，新冠病毒肺炎疫情对经济生活的各方面造成重大影响，商超减少营业时间、人员流动受限、学校延期开学等对产品的动销产生了一定的影响，产品销量下降又对原奶收购产生了一定的压力。疫情对乳制品更长远的影响可能体现在消费意愿、消费场景、消费习惯、消费渠道的变化上，但乳制品作为营养健康的刚需食品的需求依然强劲，特别是低温奶富含的免疫球蛋白和乳铁蛋白等营养健康物质在消费者中得到了进一步的普及和强化。公司将秉承“专注鲜活营养，领鲜美好生活”的使命，积极把握消费趋势的新动向，打造用户体验更优的鲜活营养生态链。

2020 年，管理层将在董事会的指导下，重点做好以下各方面的工作，在公司全方位素质得到提升的同时，全力以赴推动规模增长，努力实现盈利能力双位数增长。

1、基于对“鲜战略”的深刻理解和不断完善，促进战略实施的有效执行，在品牌定位、消费者认知、产品结构上体现“鲜”特色，通过鲜品牌带动鲜奶的高速增长。在具体执行上，公司制定了“2946”重仓鲜奶的行动计划：坚持“鲜”、“活”两个核心策略，聚焦连锁、订户等四个核心渠道，扩大产品的价值传递等九项营销支撑，依托美丽产品等六项保障措施，以决战的姿态提升鲜奶的市场份

额。

2、坚持以科技创新为引领，打造非传统的科技型乳企。在强化基础研发、创新能力的基础上，努力重点实现“三个一”的目标：打造一个国家级的科研平台、建设一个自有知识产权的菌种库、开发一系列科技型新产品。

3、大力推动数字化转型战略，推动供应链、营销及人力资源数字化转型取得阶段性成果。打造牧场、工厂和营销三条数字化信息链，人力、财务、采购三个数字共享中心；供应链方面瞄准“鲜、齐、优”，分别从效率、品类、质量等方向强化管理；建立华西、雪兰两大“鲜活 G0”会员运营中心。

4、大力拓展新零售业务。深化对新技术、新模式、新渠道、新经济的理解，更加切合消费者的消费新趋势，创新推出适合新零售产品、深度常态化运营直播+短视频内容、拥抱本地生活到家业务，以满足用户需求为目标带动整个供应链的转型升级。通过产品创新、营销创新、供应链升级、组织创新、激励模式创新，打破固有边界，拓展新领域，实现新零售业务的规模增长。

5、加大资本运作力度。通过进一步总结、萃取前两轮并购整合经验，实现新并购企业的快速成长。同时，在并购项目储备、签约和执行上努力争取新的突破，推动公司规模快速增长。

6、按计划推进募投项目和新投资项目建设。稳步推进企业信息化建设和研发中心两个募投项目；宁夏海原和甘肃永昌牧场预计今年 10 月完工；青岛琴牌二期智能化车间第一季度开工，争取一年内完工并投产；四川冕宁牧场年内完成前期准备工作。

7、强基固本，持续提升采购、生产、销售的全供应链管控能力和运营效率，通过外部引进、内部培训、激励机制、文化建设打造有活力、有激情的高效团队。

8、规范运作、防范风险。坚守食品安全红线，优化全链条的闭环品质管理；杜绝重大生产安全事故；持续提升公司治理和内控管理水平，控制经营风险。

9、主动承担社会责任、积极参与公益事业。通过产业、就业、技术、公益等方式助力打赢脱贫攻坚决胜战；通过“希望有你”公益平台、食育教育乐园、员工关爱基金等多种方式积极参与公益事业，做有社会责任、有温度的企业。

2020 年或将是宏观环境更加严峻、企业面临更多更大挑战的一年。面对宏观环境的不确定性，公司将保持敏锐的洞察，坚持战略和目标不动摇，积极迎接

变化和挑战，努力抓住变化中蕴藏的机遇，全力以赴实现全年目标，将新乳业打造为受人尊重、信赖的公众公司。